



Commission européenne

DG Emploi, Affaires sociales et Inclusion



## YES-ME

### Description des compétences transversales et personnelles nécessaires pour l'emploi

réalisée à partir d'entretiens avec des entreprises,  
des conseillers en formation et en insertion professionnelle  
et des jeunes adultes en recherche d'emploi  
dans les régions d'Ivrea (IT)  
et du Velay (FR)

Mai 2012



## Sommaire

1 Introduction.....	3
2 Vers une définition commune des compétences transversales.....	4
2.1 Compétence et mobilité.....	4
2.2 Le concept de compétence transversale dans le projet YES-ME.....	5
2.2.1 Le modèle ISFOL UFC.....	6
2.2.2 Le cadre européen des compétences clés.....	7
2.2.3 Catégorisation des compétences personnelles et transversales.....	7
3 Méthode utilisée pour identifier les compétences transversales les plus recherchées.....	9
3.1 Entretiens avec les entreprises.....	10
3.2 Le point de vue des experts de l'emploi et de l'insertion professionnelle.....	10
3.3 Groupes de discussion : le point de vue des jeunes travailleurs.....	11
4 Résultats du processus YES-ME.....	12
4.1 Compétences transversales et attitudes en Italie.....	12
4.1.1 Compétences requises : le point de vue des entreprises.....	12
4.1.2 Compétences recherchées par les entreprises : le point de vue des professionnels d'Ivrea.....	15
4.1.3 Compétences recherchées par les entreprises : le point de vue des jeunes.....	15
4.2 Compétences transversales et personnelles en France.....	16
4.2.1 Compétences requises : le point de vue des entreprises.....	16
4.2.2 Compétences recherchées par les entreprises: le point de vue du Greta du Velay.....	20
4.2.3 Compétences recherchées par les entreprises: le point de vue des jeunes.....	20
5 Observations conclusives.....	22
Bibliographie.....	23
Annexe 1 – Recueil d'information sur les compétences transversales.....	24
Annexe 2 – Description des “Compétences clés” (2006/962/CE du 18 décembre).....	25
Annexe 3 – Entreprises interrogées.....	26

# 1 Introduction

Le projet YES ME contribue à la définition d'outils innovants pour favoriser la mobilité professionnelle des jeunes présentant un risque élevé d'exclusion sociale, notamment afin de réduire les effets de la crise financière.

Ces dernières décennies, le marché du travail en Europe a changé sous l'influence de trois processus :

1. le développement de nouveaux modèles de production orientés qualité ;
2. l'introduction des nouvelles technologies, conduisant à l'automatisation des tâches et le développement des échanges virtuels basés sur plus d'information et de communication ;
3. la globalisation du marché.

Ces processus ont des conséquences sur le travail, à la fois sur les contrats, de plus en plus flexibles, mais aussi sur le contenu du travail, où les activités sont de plus en plus dématérialisées. Le sociologue Aris Accornero<sup>1</sup> (2000, 2006) souligne les éléments suivants :

- a) les tâches sont élargies, enrichies et moins routinières ;
- b) de plus en plus de tâches demandent une polyvalence ;
- c) le travail d'équipe est encouragé ;
- d) les réseaux hiérarchiques sont raccourcis et simplifiés ;
- e) les rôles organisationnels sont plus fluides ;
- f) les compétences spécifiques sont moins mises en avant, le travail est plus centré sur les compétences transversales.

Les offres emplois changent : les besoins en main-d'oeuvre industrielle baissent, alors que ceux des secteurs du soin, des services et des TIC augmentent, ainsi que ceux liés au développement de l'économie verte. Il résulte de ces changements un besoin de plus grande mobilité professionnelle et d'adaptation permanente. Les emplois verts, par exemple, portent souvent de nouveaux intitulés qui ne sont parfois que le réajustement d'activités traditionnelles.

Les compétences nécessaires face à ces changements et au besoin de favoriser une mobilité positive des travailleurs doivent être mieux connus. Les compétences transversales et transférables sont particulièrement importantes, étant considérées comme les clés des transitions pour faire face à l'instabilité du marché de travail. Avec l'objectif de favoriser la mobilité dans et vers l'emploi, YES-ME réalise un travail d'analyse, de définition, de choix d'outils et de construction de parcours d'insertion. Un test est réalisé en situation réelle à Ivrea avec de jeunes adultes très exposés au risque d'exclusion sociale et professionnelle :

- âgés de 21 à 29 ans ;
- faible niveau de scolarisation (ne dépassant pas la scolarité obligatoire) ;
- inactifs ou chômeurs ;
- enregistrés dans le système public de l'emploi.

Ce rapport de description des compétences personnelles et transversales requises pour le public cible pose les bases du projet. Il a été réalisé à partir des activités suivantes :

- des ateliers techniques entre les partenaires pour définir les outils et les méthodes de recueil et pour systématiser l'information sur les compétences recherchées ;
- le recueil des informations disponibles dans les bases de données des partenaires ;
- l'analyse des compétences transversales recherchées par les entreprises des territoires de référence du projet (Canavese et Haute-Loire) ;
- des entretiens avec un groupe représentatif des groupes cibles à Ivrea au Puy-en-Velay ;

---

<sup>1</sup> A. Accornero (2000), *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino, Bologna. A. Accornero (2006), *Il mondo della produzione*, Il Mulino, Bologna.

- des entretiens avec des entrepreneurs qui, au cours de l'année précédente, ont employé des jeunes travailleurs de la population cible, en Italie et en France ;
- une recherche bibliographique sur les descriptions des compétences personnelles et transversales dans d'autres pays de l'UE ;
- un atelier entre partenaires pour analyser les documents recueillis et pour rédiger une description détaillée et homogène des compétences personnelles et transversales ;
- la rédaction de ce rapport.

Ce rapport est composé de trois parties :

- 1) la définition, adaptée au projet YES-ME, du concept de compétences personnelles et transversales prenant en compte la littérature existante et l'expérience des partenaires ;
- 2) la méthodologie utilisée pour identifier les compétences recherchées ;
- 3) les résultats d'enquêtes dans les deux régions concernées, Piedmont et Haute-Loire, s'appuyant sur des entretiens avec des entreprises, des commentaires d'experts du domaine de l'emploi et les groupes de discussion organisés avec les jeunes.

## 2 Vers une définition commune des compétences transversales

### 2.1 Compétence et mobilité

La compétence réside dans le choix, l'utilisation et la combinaison des ressources afin de se comporter d'une manière appropriée dans un contexte particulier. Les ressources peuvent être liées à un sujet (connaissance pratique et théorique, qualité, culture, sensibilité, ...) ou à un environnement (outils, utilisation de documents, organisation, ...).

Il est souvent admis que la réalisation d'une tâche (qui mobilise des compétences) combine trois dimensions. La première considère la compétence comme un système liant des connaissances théoriques, techniques et des savoir-faire. En ce sens, Wittorski R. donne une définition très proche de celle de Le Boterf : « *Une compétence est une mobilisation de différentes connaissances précises combinées en fonction de l'intuition de l'acteur.* » La deuxième dimension suggère qu'une compétence produit un résultat, qui en est la seule partie visible et évaluable.

La compétence peut être développée dans différentes situations de travail. Pour permettre l'existence des deux dimensions évoquées, une troisième est nécessaire : pour acquérir et développer une compétence, le travailleur doit avoir une activité pensée.

On peut ainsi proposer une définition de la compétence comme une capacité à agir sur la base de critères d'efficacité et de qualité dans le but d'atteindre une performance attendue, pour ensuite être capable de l'analyser.

Pour savoir comment faire, il faut des connaissances théoriques et procédurales mais également pratiques (connaissance empirique).

Selon le centre d'analyse stratégique français, les compétences transversales sont génériques (et appelées ainsi par l'OCDE), et directement reliées aux savoirs de base, aux compétences comportementales, et à celles d'ordre cognitives et organisationnelles. Elles ne dépendent pas d'un contexte de travail spécifique mais sont aussi connues comme des compétences fondamentales, clés, transférables. Elles acquièrent de plus en plus d'importance parce que les travailleurs en ont besoin pour changer d'emploi ou pour en (re)trouver un. Il faut savoir communiquer avec un nombre croissant de personnes, s'adapter aux nouvelles technologies et méthodes, résoudre des problèmes et prendre une part active à l'innovation.

Cependant, les compétences transversales ne sont pas seulement liées au travailleur, mais sont aussi basées sur le contexte de travail qui peut aider à leur mobilisation. Certaines entreprises, certains types d'organisation et de management rendent l'initiative et la coordination des tâches plus simples et plus faciles. La compétence est donc fondée sur les moyens donnés par l'individu mais aussi par son employeur.

Un autre aspect qui explique le rôle stratégique des compétences transversales dans le vie privée et professionnelle est résumé par Di Francesco<sup>2</sup> (1998) : « *Aujourd'hui la façon avec laquelle le sujet fait face à son expérience semble être considérée comme une qualité cruciale, à la fois pour sa carrière mais aussi pour son développement socio-psychologique. Des dizaines d'études internationales empiriques ont montré que, parmi les principales difficultés rencontrées par les jeunes au travail, il n'y a pas seulement celles dues à de faibles capacités d'un point de vue théorique (mauvais connaissance disciplinaire des outils de travail), mais aussi celles issues de l'incapacité à s'adapter à l'environnement de travail, à identifier les principales caractéristiques et à être émotionnellement investi en utilisant les acquis du parcours éducatif précédent.* »

L'idée commune qui avance que les compétences transversales facilitent la mobilité<sup>3</sup> du travail est un postulat, non encore prouvé empiriquement, principalement parce qu'il est difficile d'exprimer une compétence concrètement (LAINE, 2000). Jusqu'à maintenant, il a seulement été démontré que l'utilisation des TIC dans l'environnement de travail contribue à accroître la mobilité entre les professions et les lieux de travail.

## 2.2 Le concept de compétence transversale dans le projet YES-ME

La définition approfondie des compétences transversales – retenue dans le projet YES-ME – allie compétences transversales et attitudes, telles que définies par l'ISFOL et par la recommandation du Parlement et du Conseil européen sur les compétences clés pour l'apprentissage dans la vie (2006/962/CE du 18 décembre). Cette intégration – pensée afin de travailler sur un socle commun – est basée sur l'expérience acquise dans le champ de la formation et du travail, suite à une analyse bibliographique des approches et des modèles élaborés par différentes disciplines (psychologie, sociologie, pédagogie, philosophie).

Pour capitaliser l'expérience des partenaires sur les compétences transversales recherchées par les entreprises, et pour rassembler l'information liée aux actions effectuées par les sujets pour renforcer leurs compétences, un formulaire a été renseigné et mis en commun (ANNEXE 1).

L'analyse bibliographique a montré que le concept multidisciplinaire et polysémique de compétence transversale a été développé à partir de celui de compétence.

Les premières recherches concernant la compétence ont été conduites aux Etats-Unis au début des années 70, à l'occasion des enquêtes de psychologie organisationnelle sur le facteur humain. L'école américaine « *motivationnist* » (McClelland, Spencer & Spencer, Boyatzis, Maslow) a impulsé l'étude de ces processus, basée sur l'aide qu'ils peuvent apporter aux relations humaines et, au travail, encourager le développement d'autres aspects liés au domaine de la compétence, tels que les performances, les compétences spécifiques, le management, les transferts de pouvoirs. Parlant des recherches de McClelland, en 2004 le psychologue américain Goleman a montré que l'importance d'être intelligent est plus évidente au travail que dans d'autres contextes. Cette idée n'exprime pas seulement le résultat d'une logique froide et abstraite, mais aussi la combinaison harmonieuse de différentes habiletés. Goleman utilise le terme d'« *intelligence émotionnelle* » pour désigner ce groupe de compétences – construire des relations, faire confiance aux vues de l'autre, saisir le flux émotionnel entre les gens – groupe de compétences qui, combiné avec les talents et les caractéristiques de la personnalité (optimisme, adaptabilité, initiative), sont autant de ressources pour cultiver sa qualification professionnelle. Dans un marché du travail de plus en plus flexible, le concept même de « *travail* » est remplacé par celui de « *compétences exportables d'un contexte à un autre* ».

En effet et peu à peu, l'idée est née qu'une compétence n'est pas seulement une dimension de la connaissance, qu'elle n'est jamais seulement une accumulation d'apprentissages et de techniques et qu'elle n'est pas plus un affichage de « *savoir* » ou de « *pouvoir faire* » liés mécaniquement à la performance<sup>4</sup>.

Le concept de transversalité est donc proche de celui de compétence. Une compétence devient partageable dans de nombreux emplois et une fois acquise, elle peut être transférée d'un emploi à un autre. En Italie, le thème de la

---

2 G. Di Francesco (1998), *Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro e repertori sperimentali*, ISFOL, Franco Angeli, Milano.

3 La mobilité est également prise en compte par le système de l'emploi Français, qui a déterminé une liste de 80 compétences transversales dans le ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers). Ce document liste les métiers existants et montre les possibilités de mobilité sur la base des compétences recherchées. Le travail est décrit par des activités principales (de base et spécifiques, en lien avec les compétences de bases et spécifiques nécessaires), les conditions dans lequel le travail est effectué et la liste des environnements possibles de travail. A chaque emploi est rattachée la sphère de mobilité professionnelle, qui montre la proximité des emplois de celui décrit et les évolutions qui peuvent être atteintes. Cette sphère de mobilité prend en compte les compétences de bases, les compétences spécifiques et les compétences transversales.

4 Del Bono M. (2003), *Valorizzare le competenze*: <http://www.univirtual.it/SSIS/quaderni/qua26.pdf>

compétence transversale a été introduit par ISFOL, au milieu des années 90, pour devenir une référence importante.

### 2.2.1 Le modèle ISFOL UFC

Selon le modèle ISFOL UFC, les compétences transversales ont les caractéristiques suivantes :

- elles ont une dimension « macro », sont facilement transférables à différents contextes et tâches, et elles peuvent être scindées en capacité plus simples ;
- elles sont liées au comportement au travail, où il est nécessaire de transformer un savoir technique en performance de travail effective ;
- elles sont impliquées dans différents types de tâches, des plus basiques aux plus complexes ;
- elles sont mobilisées dans différentes situations et sont « extensibles » ;
- elles se réfèrent à des opérations simples pour résoudre un problème ;
- elles ne sont pas liées à une activité ou un travail particulier, mais sont mobilisées dans différentes situations ;
- elles se réfèrent à la capacité des individus à exprimer des compétences professionnelles ou des attitudes d'experts ;
- elles permettent aux individus de développer leurs propres compétences dans différentes activités ;
- elles permettent de transférer les compétences d'un lieu de travail à un autre ;
- elles sont apprises de manière formelle, informelle et non formelle ;
- elles peuvent toujours être améliorées avec l'expérience adéquate ;
- elles visent également à acquérir une autonomie et la conscience de soi ;
- elles sont construites via le contrôle du savoir disciplinaire et les stratégies d'apprentissage multidisciplinaires et interdisciplinaires, qui inscrivent en chacun des compétences différentes en fonction de la sphère cognitive et des attitudes subjectives ;
- leur détection peut être le résultat de l'analyse et de la décomposition de l'activité de la personne au travail tout en faisant face à une tâche ;
- ce sont des ressources individuelles qui jouent un rôle clé dans la construction du comportement au travail et influencent de manière significative les actions.

ISFOL divise le concept de compétence en :

- compétences de bases, compétences générales liées à la dimension culturelle personnelle, transférables et pertinentes pour la formation d'une personne ;
- compétences techniques et professionnelles, compétences acquises dans des domaines liés à des disciplines spécifiques ;
- compétences transversales, qui permettent de traduire la connaissance en comportements efficaces. Ces compétences consistent en la capacité de mettre en place des stratégies pour relier ses propres compétences à la demande de l'environnement, grâce à l'intégration des différentes ressources.

Dans une définition synthétique, les compétences transversales sont celles qu'une personne utilise au travail, elles ne sont pas spécifiquement liées à l'activité ou au statut de l'emploi et touchent la capacité des individus à exprimer des comportements professionnels habiles ou experts. Elles combinent les connaissances, les compétences et les attitudes cognitives.

### 2.2.2 Le cadre européen des compétences clés

La Recommandation (2006/962/CE du 18 décembre) de la Communauté européenne, du Conseil et du Parlement, se concentrent sur le développement de huit compétences clés pour l'épanouissement personnel, la cohésion sociale et l'employabilité dans une société de la connaissance. La Recommandation s'inscrit dans le cadre plus général de la stratégie de Lisbonne qui visait à faire de l'Europe l'économie fondée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde.

Le développement des compétences clés est un des objectifs définis dans le but de renforcer l'efficacité et la qualité du système d'éducation et de formation tout au long de la vie. La Commission européenne a préféré l'expression compétence clé à compétence de base, cette dernière étant généralement utilisée pour désigner les compétences de lecture, d'écriture et de calcul.

La Recommandation identifie 8 compétences clés (ANNEXE 2):

- Communication dans la langue maternelle ;
- Communication en langue étrangère ;
- Culture mathématique et compétences de base en science et technologie ;
- Compétence numérique ;
- Apprendre à apprendre ;
- Compétences interpersonnelles, interculturelles et sociales, compétences civiques ;
- Esprit d'entreprise ;
- Sensibilité et expressions culturelles.

Ces compétences sont intégrées dans les programmes scolaires. La France, cependant, n'a pas identifié « Apprendre à apprendre » dans la définition du socle commun, ensemble de compétences qui doivent être acquises au cours de la scolarité obligatoire.

Nous porterons une attention particulière à « apprendre à apprendre », aux compétences interpersonnelles et à l'esprit d'entreprise car ce sont des compétences qui ne peuvent être acquises et évaluées que sur une base transversale.

Il est à noter que la Recommandation européenne considère chacune de ces compétences « macro » comme une combinaison de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes. Une attitude précède le comportement et peut le déterminer, elle inclut les motivations personnelles de l'individu et son orientation vers la réalité.

Nous nous sommes appuyés sur le concept d'attitude pour le rendre opérationnel à partir des caractéristiques individuelles acquises dans le parcours de vie, l'expérience, l'éducation et l'apprentissage, les valeurs personnelles. Ces caractéristiques influencent, par exemple, les motivations, l'exécution de tâches de manière fiable, l'enthousiasme au travail ou les choix vestimentaires.

### 2.2.3 Catégorisation des compétences personnelles et transversales

Selon ISFOL, il est possible de considérer comme compétences transversales les compétences personnelles qui permettent de mettre en oeuvre des comportements dépassant les compétences spécifiques. Par exemple, la communication, le diagnostic et la résolution de problèmes, compétences qui peuvent être transférées d'un emploi à un autre, d'un contexte d'apprentissage à un contexte d'emploi, d'une situation à une autre, et pour ces raisons, peuvent être considérées comme transversales.

Ces compétences peuvent regrouper en trois macro-catégories :

- Diagnostiquer les caractéristiques de l'environnement et de la tâche, analyser, comprendre et représenter une situation, le problème. Ces éléments (ressources qui peuvent être utilisées ou améliorées si nécessaire) sont des conditions indispensables pour concevoir et mettre en oeuvre un travail efficace (compétences cognitives).
- Mettre en relation, pour établir les liens appropriés avec l'environnement, les personnes et les choses dans un contexte (compétences sociales et interpersonnelles, compétences émotionnelles et cognitives et styles de comportements, mais aussi compétences communicationnelles).

- Faire face, pour affronter l'environnement et la tâche, tant au niveau mental, qu'émotionnel et physique, aborder un problème (un événement particulier, une question cruciale, une variante ou une anomalie) avec une meilleure chance de le résoudre, construire et améliorer les stratégies d'action pour atteindre les objectifs.

Pour formuler les définitions institutionnelles de manière plus efficace<sup>5</sup>, nous avons groupé les compétences décrites plus haut en quatre macro-domaines :

1. compétences cognitives ;
2. compétences relationnelles et de communication ;
3. compétences stratégiques et d'organisation ;
4. attitudes.

Les trois premiers domaines rappellent<sup>6</sup> les catégories liées aux définitions données par ISFOL (1998) et le dernier s'appuie sur le concept des attitudes, qui peut être vu comme un élément de chacune des huit compétences clés définies par la Recommandation européenne (2006/962/CE).

Les compétences cognitives facilitent le diagnostic du contexte, de la tâche et l'analyse de la situation et du domaine.

Les compétences relationnelles et de communication comprennent le lien avec les autres et regroupent les compétences émotionnelles, le style de comportement et de communication.

Les compétences stratégiques et d'organisation permettent à un individu d'agir de manière autonome sur un problème, en développant des stratégies d'action pour le résoudre.

Enfin, les attitudes sont liées à la personnalité, comment agir diplomatiquement et de manière efficace pour faire face au travail de manière proactive, avec confiance, et avec la présentation adéquate.

Le tableau suivante (tab. 1) résume les compétences transversales identifiées par YES-ME.

**Tab. 1 – Exemples de compétences personnelles et transversales, classés par domaines**

Domaines	Exemples de compétences transversales
Compétences cognitives	Admettre les critiques et les erreurs personnelles
	Identifier et analyser le contexte
	Collecter de l'information
	Identifier ses besoins personnels
	Etre capable d'évaluer son propre travail
Compétences relationnelles et de communication	Travailler en équipe
	Communiquer avec les clients
	Communiquer avec les collègues
	Tenir les rôles
	Ecouter
	Entrer en relation avec les autres
	Respecter les règles
	Agir en médiateur

5 En sciences sociales, l'« opérationnalisation » est le processus de définition d'un concept flou de manière à le rendre clairement identifiable ou mesurable, et compréhensible en termes d'observations empiriques. Dans un sens plus large ce processus désigne le prolongement d'un concept, la description ce qui est ou n'est pas une partie de ce concept.

6 Ces trois catégories répondent à celles établies par l'Agence Nationale française pour l'Amélioration des Conditions de Travail. Elles représentent des catégories de compétences génériques nécessaires en plus des compétences techniques : 1) compétences organisationnelles (capacité à organiser son propre travail ou celui des autres, capacité à respecter les délais et la qualité) ; 2) compétences relationnelles (capacité à établir et maintenir des relations efficaces et de travailler avec des partenaires internes ou externes) ; 3) Capacités d'adaptation (capacité à intégrer les changements, capacité à s'adapter aux évolutions du métier, à son environnement, capacité à améliorer les méthodes de travail).

Compétences stratégiques et d'organisation	Organiser son travail de manière autonome
	Etablir des priorités
	Demander confirmations et retours
	Gérer les urgences
	Résoudre les problèmes
	Gérer le stress
	Gérer son propre processus d'apprentissage
	Optimiser les ressources
	Etre capable de travailler en mode projet
	Gérer la complexité
	Attitudes
Initiative, leadership	
Traits de caractère	

Le tableau suivant (tab. 2) illustre les attitudes.

**Tab. 2 – Eléments identifiés pour le macro-domaine « Attitudes »**

Attitudes	Exemples de caractéristiques individuelles
Autonomie	Pragmatisme
	Proactivité
	Investissement
	Enthousiasme
Initiative, leadership	Constructif
	Déterminé
	Empathique
	Passionné
	Ambitieux
Traits de caractère	Fiabilité
	Curieux, envie d'apprendre
	Prendre soin de soi
	Humilité
	Bienveillance
	Précision
	Créativité
	Adaptabilité
	Exactitude
	Sensibilité
	Modestie
	Serviable

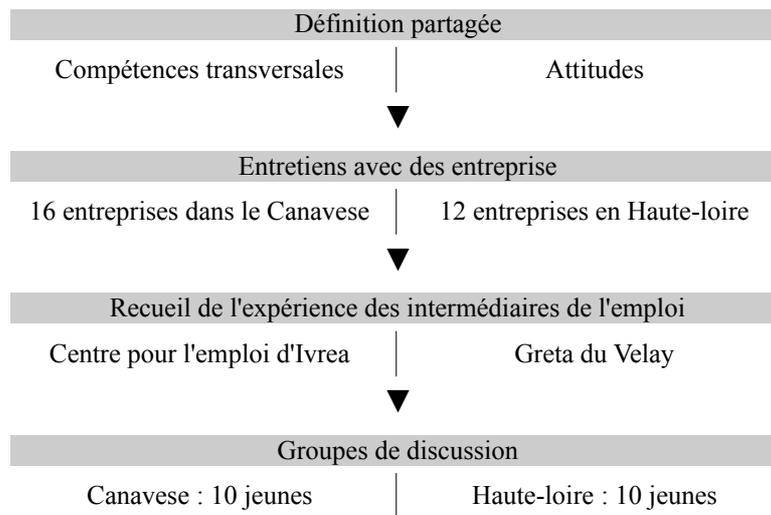
### 3 Méthode utilisée pour identifier les compétences transversales les plus recherchées

L'identification des compétences transversales les plus recherchées par les entreprises s'est appuyée sur trois étapes dans les deux régions partenaires, le Canavese (Piedmont) et la Haute-Loire (Auvergne) :

1. Entretiens semi-structurés avec les entreprises ;
2. Formulaire rempli par le Centre pour l'emploi d'Ivrea, par les agences territoriales et par les conseillers en formation du Greta du Velay ;

3. Groupe de discussion avec de jeunes chômeurs dans la zone d'Ivrea en Italie et du Velay en France.

Fig. 1 - Méthode utilisée pour identifier les compétences transversales les plus recherchées



### 3.1 Entretiens avec les entreprises

Au total, 28 entretiens couvrant la zone géographique des partenaires ont été conduits : 16 en Canavese (Piedmont) et 12 en Haute-Loire (Annexe 3). La méthode de l'entretien semi-structuré a été retenue. Il fournit un cadre avec les thèmes à aborder. Le contenu de l'entretien non structuré n'est pas définitif et l'enquêteur peut passer d'un sujet à l'autre en fonction des réponses données par l'interviewé et de la situation, la seule constante étant la thématique générale. Cette technique garantit une certaine liberté d'expression à la personne interrogée et la possibilité de s'attarder sur les idées qui lui semblent importantes.

Les thèmes abordés ont été les suivants :

- 1) la sélection des jeunes travailleurs (procédure de sélection, qualification et diplômes requis, compétences requises, caractéristiques des candidats non retenus) ;
- 2) intégration des jeunes travailleurs (existence de procédure et de soutien, adaptation des compétences, caractéristiques des travailleurs ayant les meilleures performances, ou les plus faibles) ;
- 3) exemples d'expériences problématiques avec des jeunes récemment employés ;
- 4) exemples d'expériences positives avec des jeunes récemment employés ;
- 5) possibilités d'apprentissage et de formation offertes aux jeunes (formation professionnelle, formation formelle et informelle).

### 3.2 Le point de vue des experts de l'emploi et de l'insertion professionnelle

L'expérience des praticiens de l'emploi et de l'insertion professionnelle qui ont participé au projet, a été recueillie pour leur permettre d'exprimer les principales compétences demandées par les entreprises. La grille de recueil a été remplie entre octobre 2010 et octobre 2011. En Italie, le centre pour l'emploi d'Ivrea a également demandé à la personne en charge de l'administration territoriale de la remplir pour intégrer l'approche des centres d'intermédiation de la demande d'emploi, privés et publics. En France, les conseillers en formation et les formateurs se sont réunis pour déterminer les principales compétences transversales et attitudes recherchées par les entreprises, en fonction de leurs demandes de formation.

La grille contient deux types de questions, ouvertes et fermées :

1. des questions relatives aux attitudes, qui prennent en compte les idées, motivations, sentiments, jugements et valeurs ;
2. des questions relatives aux comportements, les actions d'enquêtes, ce que la personne déclare avoir fait ou être capable de faire.

Le résultat a permis de systématiser l'information détenue par les partenaires italiens et français, acquise durant leurs activités en contact direct avec les entreprises demandeuses de personnels.

### **3.3 Groupes de discussion : le point de vue des jeunes travailleurs**

Le groupe de discussion peut être défini comme un entretien de groupe axé sur un thème spécifique. Il met en œuvre une dynamique de groupe pour collecter des informations auprès de personnes concernées. Le potentiel de cette technique provient des interactions des capacités exploratoires verbales des groupes. L'objectif est de faire émerger l'expertise et les opinions de tous les participants sur un sujet précis, grâce à une comparaison constructive.

#### **Méthode mise en œuvre au Centre de l'emploi d'Ivrea**

Le groupe de discussion planifié par le Centre de l'emploi d'Ivrea fait correspondre l'entretien du groupe avec la technique de jeu de rôles de manière à impliquer les participants et à créer des conditions favorables de discussion. Le choix du jeu de rôles a été fait en raison des caractéristiques de cet outil, qui fonctionne à la fois sur l'aspect émotionnel et cognitif (Quaglino, 1985). Les résultats du groupe de discussion ne peuvent s'étendre au reste de la population mais il est important que le groupe soit construit sur des échantillons plus ou moins représentatifs au regard du sujet à étudier. Pour cette raison, la sélection du groupe cible s'est faite selon les critères suivants : 1) sexe 2) âge 3) statut vis-à-vis de l'emploi ces 6 derniers mois 4) lieu de résidence 5) présence d'étrangers. Les participants sont venus de 16 lieux différents, de 500 à 24000 habitants. Le recrutement s'est fait par appels téléphoniques. 20 jeunes gens ont été contactés, 10 filles, 10 garçons et 2 étrangers.

#### **Méthode mise en œuvre dans le Velay**

Le Greta du Velay a organisé un groupe de discussion avec deux modérateurs, un pour s'assurer du bon déroulement de la session, un autre pour garantir que tous les sujets soient traités. 10 jeunes gens sans travail (6 filles et 4 garçons) ont ainsi partagé leurs perceptions, opinions, croyances et attitudes envers l'emploi et sa préparation. Les questions ont été posées dans le contexte de l'interactivité du groupe, où les participants étaient libres de parler entre eux. L'écoute de l'expérience de leurs camarades a pu stimuler leurs souvenirs, l'expression de leurs idées et de leurs propres expériences.

#### **Thèmes abordés dans les deux pays**

Les sujets suivants ont été discutés :

- 1) Méthode pour trouver un travail
- 2) Compétences recherchées par l'entreprise (à votre avis, pourquoi avez-vous été recruté ?)
- 3) Processus d'adaptation en milieu du travail
  1. difficultés (ou facilités) à travailler en entreprise, confiance en soi, peur de mal faire...
  2. adaptation
  3. relations avec les collègues
  4. tenue
  5. relations avec les clients
  6. difficultés à réaliser certaines tâches
- 4) Exemples d'expériences problématiques (décrire le contexte et donner votre analyse de la situation, les leçons apprises)
- 5) Exemples d'expériences positives (décrire le contexte et donner votre analyse de la situation, les leçons apprises)
- 6) préparation à l'environnement de travail durant les études et la formation (sentiment d'être bien préparé ? Que manquait-il ? Ce qui aurait pu être mieux développé ?)
- 7) De quoi avez-vous besoin pour trouver un emploi ?
- 8) Quelles sont les compétences les plus utiles au travail

## 4 Résultats du processus YES-ME

### 4.1 Compétences transversales et attitudes en Italie

#### 4.1.1 Compétences requises : le point de vue des entreprises

16 entreprises de la région de Turin ont été interviewées :

- 5 petites entreprises (moins de 50 employés)
- 5 entreprises de tailles moyennes (moins de 250 employés)
- 2 grandes entreprises (plus de 250 employés)
- 4 entreprises dépassant la taille régionale.

Elles ont embauché 96 personnes en 2011, essentiellement des femmes (70). L'échantillon a été créé dans le but de connaître des réalités et des secteurs différents. Ces entreprises utilisent différents outils et canaux pour sélectionner leurs employés (cf. Tab. 3).

**Tab. 3 – Outils de sélection d'équipe**

Outils de sélection	nb d'entreprises
Publication d'offres d'emplois dans les journaux locaux ou sur le web	3
Demande de CV à un centre pour l'emploi, à des agences d'emplois, sociétés de recrutement, agences d'intérim, etc.	9
Demande de noms / CV aux écoles secondaires / Universités	3
Bouche à oreille	4
CV envoyé à l'entreprise (la plupart du temps par email)	10

Les méthodes de sélection dépendent largement de la taille de l'entreprise :

- petites et moyennes entreprises utilisent souvent des procédures de sélection simples (entretien, période d'essai, contrat) ;
- les grosses entreprises utilisent parfois des procédures articulées (première sélection sur la base du CV, tests cognitifs, entretien avec la direction du secteur, entretien avec le PDG, période de formation interne, contrat).

En analysant les résultats des enquêtes, il est possible de décrire les compétences les plus recherchées par les entreprises et celles concernant plutôt la performance au travail. Ces compétences ont été groupées dans les 4 macro-catégories précédemment décrites :

1. compétences cognitives ;
2. compétences relationnelles et de communication ;
3. compétences stratégiques et d'organisation ;
4. attitudes.

Comme indiqué précédemment (par. 2.2.3), les 4 macro-catégories font partie des compétences transversales adoptées par le projet. Les compétences techniques sont considérées par les entreprises comme des acquis : elles ouvrent l'accès à toutes sortes d'emplois et sont une base pour pouvoir exécuter les activités, mais si elles ne sont pas constamment remises à jour elles vieillissent et deviennent inutiles. C'est la raison pour laquelle l'entretien avec les entreprises n'a porté que sur les compétences transversales.

Les compétences cognitives comprennent les compétences liées au contexte et au diagnostic des tâches, à l'analyse personnelle, à celle de la situation. Par exemple, parmi elles, on trouve:

- reconnaître ses propres erreurs ;
- analyser le contexte ;

- collecter de l'information.

Les compétences relationnelles et de communication permettent de se relier aux autres, grâce aux compétences émotionnelles, au comportement et aux styles de communication. Par exemple :

- travailler en groupe ;
- être souple ;
- communiquer avec les collègues de travail.

Les compétences stratégiques et d'organisation incluent la capacité d'agir sur un problème de manière autonome en développant des stratégies d'actions pour le résoudre. Parmi elles, on trouve par exemple :

- organiser le travail de manière indépendante ;
- gérer l'urgence ;
- optimiser les ressources.

La quatrième macro-catégorie, les attitudes, concernent davantage la personnalité, comme par exemple :

- l'investissement ;
- l'amabilité ;
- la ponctualité.

Le tableau 4 montre, par un pourcentage, la fréquence des réponses des entreprises. Elles estiment que les compétences relationnelles sont les plus importantes (35% des réponses), suivies par les attitudes (31%), les compétences stratégiques et d'organisation (22%) et les compétences cognitives (12%). La seule compétence technique n'est pas suffisante: il devient de plus en plus indispensable d'être capable d'entrer en relation avec les autres, de travailler en groupe, de s'adapter au changement rapide des nouvelles technologies et d'être capable de sélectionner l'information la plus importante. Pour résumer, travailler dans une entreprise nécessite un niveau élevé de "capital humain", mais aussi avoir de très bonnes capacités relationnelles.

**Tab. 4 – Compétences requises par les entreprises**

<b>Compétences requises par les entreprises</b>	<b>%</b>
Compétences cognitives	12
Compétences relationnelles et de communication	35
Compétences stratégiques et d'organisation	22
Attitudes	31

En ce qui concerne les compétences qui peuvent améliorer les performances de travail (Tab. 5), les entreprises citent les attitudes comme décisives (43% des réponses) suivies par les compétences relationnelles et de communication (28%). Les compétences techniques ne sont pas présentes dans les réponses car elles sont considérées comme des compétences acquises.

Afin d'avoir un rendement efficace, il est important de savoir comment se comporter de manière responsable dans chaque situation, de savoir communiquer pour éviter les conflits, de gérer les problèmes qui apparaissent et, finalement, de savoir analyser étape par étape le contexte.

**Tab. 5 – Les compétences qui améliorent les performances**

<b>Les compétences transversales les plus importantes pour les entreprises</b>	<b>%</b>
Compétences cognitives	11
Compétences relationnelles et de communication	28
Compétences stratégiques et d'organisation	18
Attitudes	43

L'importance que les entreprises accordent aux attitudes a convaincu les partenaires de YES-ME de transformer

ce concept en compétence effective, en précisant certaines dimensions. Trois groupes ont été identifiés :

- l'autonomie
- l'initiative et le leadership
- les traits de caractère.

Le premier groupe (pro-activité, autonomie), comprend les attitudes permettant à la personne d'organiser sa propre activité ainsi que que l'investissement personnel. L'initiative permet au salarié d'atteindre un objectif, de construire un projet, d'animer l'équipe. Les traits de caractère sont un mélange des caractéristiques pratiques et cognitives de chaque individu (créativité, précision, adaptabilité).

Les attitudes les plus demandées (Tab. 6) sont l'autonomie (44%), les traits de caractère (34%), puis les attitudes liées au leadership (22%). Les entreprises recherchent des gens entrepreneurs capables de contribuer à la mission de l'entreprise, d'apporter des idées novatrices et de transférer leurs compétences personnelles dans les groupes avec lesquels ils interagissent. Les traits de caractères, dispositions de la personne, ne sont pas liés à sa qualification et à son travail et contrairement aux compétences techniques, ils ne se périment pas mais évoluent tout au long de la vie.

**Tab. 6 – Attitudes recherchées par les entreprises**

<b>Attitudes recherchées par les entreprises</b>	<b>%</b>
Autonomie	44
Traits de caractère	34
Initiative et leadership	22

L'exécution d'un travail efficace nécessite des comportements tels que la précision, la fiabilité, l'amabilité et l'humilité. Le tableau 7 indiquent les attitudes considérées comme favorisant les meilleures performances et qui sont particulièrement liées aux dispositions ou traits de caractère (55%).

**Tab. 7 – Attitudes favorisant les meilleures performances**

<b>Attitudes favorisant les meilleures performances</b>	<b>%</b>
Traits de caractère	55
Autonomie	31
Initiative et leadership	14

De manière cohérente avec les compétences et aptitudes requises par la majorité des entreprises, les principales raisons pour lesquelles certains candidats ne sont pas sélectionnés après les entretiens d'embauche sont :

- mauvaise estime de soi ;
- faible motivation montrée durant l'entretien, par exemple par la mauvaise connaissance de l'entreprise et par le manque de curiosité sur les activités ;
- manque de souplesse démontrée lors de l'entretien.

Les entreprises considèrent "satisfaire" les employés qui se révèlent être curieux, sans cesse prêt à apprendre et à améliorer leurs performances. Au contraire, elles considèrent "insatisfaisants" les employés qui travaillent de manière routinière, sans prendre part de manière active à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

#### 4.1.2 Compétences recherchées par les entreprises : le point de vue des professionnels d'Ivrea

Ci-dessous sont résumées, de manière qualitative, les compétences transversales requises par les entreprises locales, à partir des demandes des entreprises reçues par les professionnels de l'emploi. Cette liste explique de manière plus analytique les macro-catégories.

##### *Compétences transversales – Centre pour l'emploi d'Ivrea*

Résolution de problèmes : chercher les réponses les plus efficaces et les plus appropriées face aux situations difficiles et les thématiques complexes, en essayant de trouver des solutions différentes.
Efficacité interpersonnelle : la capacité de comprendre les intuitions, les besoins, les attitudes des autres et d'interagir de manière constructive.
Inclination au résultat : la capacité de constamment diriger son travail et celui des autres vers l'atteinte des objectifs en prenant une part active aux événements et en fournissant le niveau de performance adapté à la nature et à l'importance de ces objectifs.
Décision : la possibilité de choisir entre différentes alternatives, notamment des situations incertaines, rares ou complexes.
Tolérance au stress : la stabilité de la performance, dans des conditions difficiles et conflictuelles, la garantie de réactions lucides et équilibrées, et la capacité d'adapter et de contrôler certaines situations pouvant survenir face à des différences ou des tensions entre groupes ou entre personnes.
Compétences d'auto-évaluation : la capacité d'auto-observation et de jugement de ses propres actions et ressources, et la compétence d'un individu qui observe et qui est observé.
Esprit d'initiative : la capacité à mettre en oeuvre des actions et des comportements.

La grille ci-dessous détaille les attitudes, elles sont incluses dans les macro-catégories retenues pour résumer le point de vue des entreprises.

##### *Attitudes - Centre pour l'emploi d'Ivrea*

Flexibilité : la possibilité de saisir le changement des personnes et des situations, d'adapter son comportement dans le but de trouver de nouvelles voies et de nouveaux objectifs à atteindre.
Créativité : la capacité à trouver des solutions originales et efficaces, différentes des traditionnelles ou des schémas déjà adoptés, en conformité avec les objectifs poursuivis.
Fiabilité : la capacité de répondre aux fonctions requises dans des conditions et un temps donnés.
Disponibilité : l'ouverture qui détermine l'acceptation positive des propositions, initiatives ou demandes.
Dynamisme : l'activité qui montre la rapidité de l'action et de la réflexion, ainsi que la capacité à changer.
Précision et attention aux détails : la capacité de fonctionner avec soin et précision pour déterminer la qualité d'un travail.

#### 4.1.3 Compétences recherchées par les entreprises : le point de vue des jeunes

Le groupe de discussion a eu lieu au Centre pour l'emploi d'Ivrea, et a été mené par un animateur assisté d'un modérateur. La réunion a été suivie par 10 jeunes, entre 21 et 29 ans (3 âgés de 21, 2 de 26 ans, 1 de 27 ans et 2 de 29 ans), 7 femmes et 3 hommes. Parmi eux il y a avait 3 étrangers. Tous étaient sans emploi depuis plus de 6 mois.

Lors de l'introduction, les participants ont montré un manque de confiance et de la méfiance vis-à-vis des autres, avec la crainte d'être jugés et une timidité générale (7 jeunes sur 10). Ces caractéristiques ont été surmontées durant la discussion à l'aide du jeu de rôles. Le débat sur les questions liées à la recherche d'un emploi a mis en évidence certaines questions essentielles, en particulier :

- difficultés à concilier l'activité professionnelle et la vie familiale, notamment pour les femmes ;

- difficultés linguistiques, pour les étrangers ;
- difficultés à se déplacer sur le territoire.

En ce qui concerne les problèmes rencontrés au travail, deux types d'obstacles :

- difficultés à répondre aux besoins des entreprises ; en particulier : faible souplesse, réticence à accepter les conventions, difficultés à entrer dans une organisation hiérarchique, manque d'initiative.
- difficultés relationnelles ; en particulier : timidité, introversion, rigidité, manque d'ouverture, ou peur de travailler en groupe, capacité limitée, intolérance.

Parmi les éléments qui, selon les participants, les empêchent d'entrer sur le marché du travail, on trouve :

- la faible compétence technique, due à grande partie à une mauvaise éducation. Il semble que quitter l'école tôt soit principalement déterminé par le choix d'une mauvaise orientation ;
- faible niveau de compétences stratégiques et d'organisation telles que : résolution de problèmes et auto-organisation ;
- manque d'attitudes appropriées pour prendre soin de soi ;
- manque de créativité et de flexibilité.

Toutefois, en ce qui concerne les éléments qui facilitent la recherche d'emploi, les participants ont mentionné : savoir s'adapter à des situations différentes, être souple, entreprenant, autonome dans le travail, dynamique, créatif et respectueux des règles.

## **4.2 Compétences transversales et personnelles en France**

### **4.2.1 Compétences requises : le point de vue des entreprises**

#### **Détection des candidats**

En ce qui concerne les contrats à durée indéterminée, les entreprises utilisent les services publics liés à l'emploi et elles publient leurs demandes dans la presse locale et spécialisée. Pour les contrats à durée déterminée, elles préfèrent le réseau et les offres spontanées qu'elles reçoivent constamment. Les sociétés d'intérim sont également largement utilisées pour des besoins temporaires et saisonniers.

#### **Sélection des candidats**

Le CV et la lettre de motivation sont importants : ils doivent éveiller la curiosité de l'employeur. Habituellement, c'est une équipe dans l'entreprise qui sélectionne les candidats (sauf lorsque la société est trop petite ou quand des sociétés d'intérim sont utilisées comme intermédiaires, dans ce cas, le responsable est la seule personne impliquée dans la décision).

Pour certaines entreprises, le processus de sélection prend du temps et est organisé en quatre étapes : 1) une information collective pour présenter l'entreprise et les emplois disponibles, 2) un test psychologique organisé et évalué par un psychologue, 3) des tests des compétences techniques organisés par les experts des emplois, 4) des entretiens de recrutement avec le directeur.

#### **Compétences requises**

Plusieurs entreprises n'expriment pas la nécessité de qualifications spécifiques ou de diplômes quand elles recrutent un employé. Elles disent que les compétences peuvent être acquises directement au travail. Ce n'est pas le cas des hôtels-restaurants qui demandent des diplômes spécifiques. Si un candidat semble avoir le profil (mais pas le diplôme), le responsable peut l'employer avec un contrat en alternance qui inclut une formation en vue de préparer le salarié.

#### **Compétences recherchées**

- capacité à développer une approche globale
- adaptation
- autonomie
- compétences relationnelles

- connaissance des règles d'hygiène et de sécurité
- connaissances techniques des produits
- connaissance de l'environnement juridique
- facilité d'écriture
- nouvelles technologies
- bon niveau d'éducation
- recherche de personnes qui ont des compétences différentes de celles déjà présentes dans l'équipe

#### **Attitudes**

- Sensibilité
- Empathie, capacité de compréhension du client
- Stabilité
- Esprit d'équipe
- Dynamisme
- Calme, confiance
- Convivialité
- Politesse, sourire
- Sens des affaires
- Etre heureux au travail
- Etre capable de travailler dur (cet aspect est souvent cité par les entreprises)
- Souplesse dans les heures de travail
- Montrer de l'intérêt pour la marque de l'entreprise et les produits vendus
- Résistance au stress
- Rapidité d'esprit
- Discrétion
- Fiabilité
- Etre engagé
- S'adapter aux circonstances diverses
- Combativité
- Maturité
- Autonomie
- Neutralité

#### **Candidats qui ne sont habituellement pas sélectionnés**

Les candidats rejetés sont ceux qui ne montrent pas de motivation, qui semblent être là juste parce qu'ils ont été envoyés par l'agence pour l'emploi, qui ne posent aucune question. Un manque de connaissance sur l'activité de l'entreprise ou l'objectif du travail est aussi mal jugé. Une entreprise du secteur social a souligné l'importance de la stabilité émotionnelle. Ci-dessous les comportements peu appréciés :

- les candidats à la recherche d'une situation confortable, ne présentant pas de capacité d'investissement dans le travail ;
- les personnes qui se présentent de façon légère, sans montrer d'intérêt ;
- ceux qui manquent d'expérience et qui ne montrent pas assez de maturité ou d'autonomie ;
- les individus passifs lors de l'entretien ;

- les gens qui ont un regard fuyant, non expressif.

### **Les candidats favorisés**

- sont sensibles aux clients ;
- savent comment se comporter avec les clients ;
- ont une situation sociale stable ;
- semblent aimer leur travail ;
- veulent tout savoir sur ce qui se passe au sein de l'entreprise (produits, fournisseurs, ...). Ils sont aussi ceux qui se sentent plus à l'aise avec les clients ;
- sont capables de s'adapter à différentes situations ;
- ont un projet professionnel ;
- ont une certaine expérience.

### **Les candidats moins appréciés**

- manquent de motivation ;
- sont passifs, sans énergie ;
- ont des problèmes périphériques (famille, alcool,...) ;
- ne posent pas de questions, et par conséquent risquent de mal connaître les clients.

### **Intégration des nouveaux salariés**

Toutes les entreprises disent qu'elles investissent du temps pour intégrer les nouveaux salariés. Il semble que plus les entreprises sont grandes, plus elles formalisent ce temps. Mais une forme d'apprentissage existe partout.

L'intégration passe aussi par les moyens suivants (exemples donnés par les entreprises) :

- les employés doivent respecter les règles de la société et leurs collègues. En cas de comportement non conforme, le responsable demande un entretien à l'employé ;
- travail en binôme pour connaître les produits et leurs spécificités (2 semaines) ;
- activité de tutorat pendant 10 jours ;
- réalisation progressive des tâches en autonomie.

### **Apprentissage et formation**

Dans les grandes entreprises la formation est organisée sur 5 mois, et les employés sont suivis par la direction des ressources humaines. La formation dans les autres sociétés est organisée en fonction des programmes disponibles.

D'autres activités d'apprentissage, non formelles et informelles, sont promues mais les entreprises ne proposent pas de reconnaissance ou valorisation. Par exemple, l'apprentissage par l'observation des autres employés est une forme d'auto-formation très utilisée. Les retours des collègues et des managers permettent également d'apprendre.

Les entreprises fournissent des documents textuels et vidéos. Des cours internes sont organisés, des techniques spécifiques sont enseignées et du matériel spécifique est également employé.

## Résumé

La tableau ci-dessous présente la catégorisation des compétences personnelles et transversales recherchées par les entreprises françaises.

Tab. 8 Catégorisation des compétences personnelles et transversales.

Catégories des compétences	Citations	
Cognitive	Prendre en compte une approche globale Autonomie Rapidité d'esprit Stabilité Capacité à résoudre des problèmes Capacité à s'adapter à des technologies nouvelles	
Relationnelle et de communication	Relations avec les collègues et les clients Travail en équipe Empathie, capacité à comprendre les clients Compétences d'écoute Bon niveau d'éducation	
Compétences stratégiques et d'organisation	Prendre en compte une approche globale Adaptation Résistance au stress Capacité à prendre des initiatives	
Attitudes	Proactivité	Autonomie Etre engagé Etre responsable Curiosité (montrer de l'intérêt pour la marque et les produits vendus) Dynamisme Motivation
	Leadership	Combativité Esprit d'équipe
	Traits de caractère	Discrétion Rapidité d'esprit Résistance au stress Souplesse dans les heures de travail Sens des affaires Etre fiable Calme, confiance Politesse, attitude souriante Etre heureux au travail Etre capable de travailler dur Empathie, compréhension du client Stabilité Sensibilité Neutralité

#### 4.2.2 Compétences recherchées par les entreprises: le point de vue du Greta du Velay

Le Greta du Velay a accumulé de l'expérience sur les compétences recherchées par les entreprises, en particulier :

- son offre de formation doit correspondre aux besoins des entreprises qui représentent les clients principaux depuis 1975 ;
- il anime des ateliers de développement des compétences clés, soutenus par le Ministère de l'Emploi, qui s'adressent principalement aux demandeurs d'emploi qui ont quitté l'école sans diplôme, aux salariés qui souhaitent développer leurs compétences (principalement lire, écrire, avoir les compétences mathématiques nécessaires, apprendre à apprendre). Pour 40% des apprenants le principal objectif de la formation est l'accès direct à un emploi. Le dispositif permet aussi une entrée en formation qualifiante (37%) ou une préparation aux concours publics (12%). Les prescripteurs sont Pôle emploi, les Missions locales (en charge de l'intégration des jeunes adultes) et Cap emploi (en charge de l'intégration des travailleurs handicapés)
- il gère l'antenne départementale de l'école de la deuxième chance de la Région Auvergne, depuis 2006 ;
- le ROME est utilisé avec les jeunes adultes en recherche d'emploi. C'est l'outil national qui répertorie et décrit tous les métiers existants ainsi que les possibilités de mobilité entre métiers sur la base des compétences nécessaires. Ce descriptif contient une liste de 80 compétences transversales.
- il accompagne les demandeurs d'emploi dans l'élaboration des CV selon le modèle Europass, qui propose une section consacrée aux aptitudes personnelles et aux compétences ;
- il accompagne et promeut l'élaboration de portefeuilles de compétences ;
- il prend part aux comités territoriaux qui analysent les besoins en main d'oeuvre et en formation dans divers secteurs (hôtellerie et restauration, construction, industrie, ...)
- il accompagne les salariés dans la validation des acquis de l'expérience.

Les conseillers et les formateurs ont défini cinq principales compétences transversales et attitudes comme suit.

Compétences transversales :

- organisation, planification des tâches et établissement de priorités ;
- intégration sociale au sein de l'entreprise;
- apprentissage permanent et adaptation aux nouvelles technologies ;
- anticiper et capacité à prendre des initiatives ;
- autonomie, proactivité au travail en cas de manque d'informations ou de consignes mal comprises (capacité de demande).

Attitudes :

- motivation tangible au travail ;
- curiosité, envie d'apprendre ;
- ponctualité, être dans les délais ;
- précision et exactitude ;
- mobilité (géographique).

#### 4.2.3 Compétences recherchées par les entreprises: le point de vue des jeunes

Plusieurs compétences transversales clés, basées sur l'expérience de travail des jeunes adultes, ont émergé de la discussion :

- Etre digne de confiance et responsable ;
- Etre capable de travailler (dur) ;
- Etre conscient des règles et des procédures d'hygiène et de sécurité ;

- Ponctualité, être à l'heure ;
- Communication, essentiellement orale, en utilisant un langage correct et adapté à la situation ;
- Travail en équipe, communication avec les collègues, échange d'information en équipe, solidarité avec les autres salariés ;
- Respecter les collègues et la hiérarchie ;
- Gérer des relations avec les clients ;
- Polyvalence ;
- Connaissance des nouvelles technologies (pouvoir utiliser l'outil informatique)
- Importance de l'anglais (qui est de plus en plus demandé) ;
- Prendre des initiatives ;
- S'adapter, passer d'une tâche à une autre ;
- Etre capable de travailler de manière autonome, d'organiser les tâches (planifier les priorités de façon autonome).

En ce qui concerne l'adaptation au lieu de travail, il semble que les plus grosses difficultés soient liées à des facteurs externes (ne dépendant pas des compétences de la personne), par exemple des instructions contradictoires de la direction ou une forte diminution du nombre de clients. L'organisation des tâches, et la gestion de plusieurs tâches à gérer simultanément et à planifier, ne facilitent pas l'adaptation. Le processus d'adaptation dépend de la personnalité du travailleur, certains apprennent plus vite. Il est également lié à la typologie des entreprises, certaines fournissent un environnement qui facilite l'adaptation des salariés en offrant un meilleur soutien ou une organisation plus formelle du tutorat. L'équipe a également un rôle important. L'adaptation dépend aussi du statut des jeunes travailleurs. Sont-ils en apprentissage, en contrat à durée indéterminée, en contrat aidé ? Suivent-ils une formation en alternance ? Le comportement des collègues et celui du responsable peut être variable et plus ou moins intégrateur. Se sentir seul et ne pas avoir de collègues à qui se référer peut être problématique. Il est difficile d'obtenir trop de responsabilités dès le début sans aucun temps d'adaptation.

La relation client est un aspect important du travail et les jeunes travailleurs n'y sont pas toujours préparés. Il faut être capable de pouvoir apprendre au travail, mais cela dépend de facteurs personnels. Il faudrait avoir été préparé en formation à la gestion des crises et des conflits. Il est nécessaire de s'adapter aux différents clients et de gérer la colère de certains. Un exemple positif a été la capacité résoudre un conflit avec un client. L'employé a spontanément adopté une attitude positive et empathique, pour éviter de créer de une opposition frontale.

De nombreux problèmes se posent lorsque la chaîne hiérarchique (où sa perception) n'est pas claire ou quand il manque un lien fonctionnel. Le manque de communication a également un fort impact négatif. Dans de nombreux cas les jeunes travailleurs ont le sentiment d'être trop sollicités, d'avoir trop de choses à faire et de recevoir un salaire peu adapté à la quantité de travail accompli ou aux responsabilités prises. Le sentiment d'être bien préparé à l'emploi, que l'adaptation est liée à l'individu, à son attitude, à ses motivations et à ses qualités personnelles, est très répandu. Un problème cité est l'orientation durant l'enseignement obligatoire. Les mauvaises orientations sont fréquentes pour différentes raisons, indépendantes de l'élève (secteurs supposés en tension, sections scolaires en manque d'effectif). De nombreux jeunes sont ainsi orientés vers des emplois qui ne leur plaisent pas. Par ailleurs la formation aux entretiens n'est généralement pas abordée dans la scolarité obligatoire, uniquement dans les actions d'insertion. La gestion du stress est manquante. Il serait aussi important de développer la confiance en soi et l'utilisation des réseaux pour trouver un travail, pour être au courant des possibilités d'emploi, ou même pour être recommandé.

## 5 Observations conclusives

Dans les dernières décennies, avec l'introduction des nouvelles technologies et l'internationalisation du marché, la façon de travailler a évolué. Ces changements influencent le contenu des activités et les qualifications exigées.

Les compétences techniques étant considérées comme acquises, ce sont les compétences transversales et les attitudes qui permettent de s'adapter et d'évoluer dans l'entreprise. Ces compétences transversales représentent le véritable outil de travail en entreprise et permettent l'acquisition de nouvelles aptitudes.

Une compétence, afin d'être transférable, doit avoir une dimension transversale permettant sa mise en oeuvre dans différents contextes. Le transfert n'est pas mécanique mais peut être complexe. La capacité de transfert est en soi une compétence transversale des travailleurs. Cette capacité met en oeuvre de nouveaux schémas et de nouvelles combinaisons de compétences, dans de nouvelles situations. Cela suppose une approche réflexive, la reconnaissance des similarités structurelles entre les problèmes ou les situations, une volonté ou une capacité à déterminer si une situation est adaptée aux transferts de compétences. En outre, les caractéristiques personnelles, les relations que les employés construisent au travail et l'investissement personnel sont autant de facteurs de succès pour la réalisation de nouvelles activités.

Il n'est pas suffisant de posséder des compétences professionnelles (techniques) pour entrer et rester sur le marché du travail, il est nécessaire d'être capable de transférer ces compétences pour travailler en équipe (compétences relationnelles) d'une manière consciente et ciblée (attitudes) qui doit être compréhensible pour tout le monde (compétences organisationnelles). En intégrant les points de vue des entreprises et des professionnels de l'emploi français et italiens, il est possible d'établir une liste des compétences et attitudes les plus recherchées, celles qui influent le plus sur les performances de travail.

### Les principales compétences transversales

- 1) Organiser le travail de manière autonome (organiser les tâches et les priorités en choisissant parmi plusieurs)
- 2) Compétences relationnelles et interpersonnelles et intégration sociale dans l'entreprise
- 3) Etre capable d'agir en entreprise (tenir les rôles, reconnaître et analyser le contexte, observer, écouter, suivre les règles)
- 4) Travailler en équipe
- 5) Compétences de communication (d'abord avec les clients, mais aussi avec les collègues) et efficacité interpersonnelle (comprendre les intuitions, les besoins, les attitudes des autres et interagir de manière constructive)
- 6) Souplesse cognitive et gestion de la motivation (être capable d'adapter son comportement et ses stratégies personnelles en fonction de la situation)
- 7) Efficacité dans la résolution de problèmes et capacité d'action dans des situations difficiles (gestion du stress, y compris permanent).

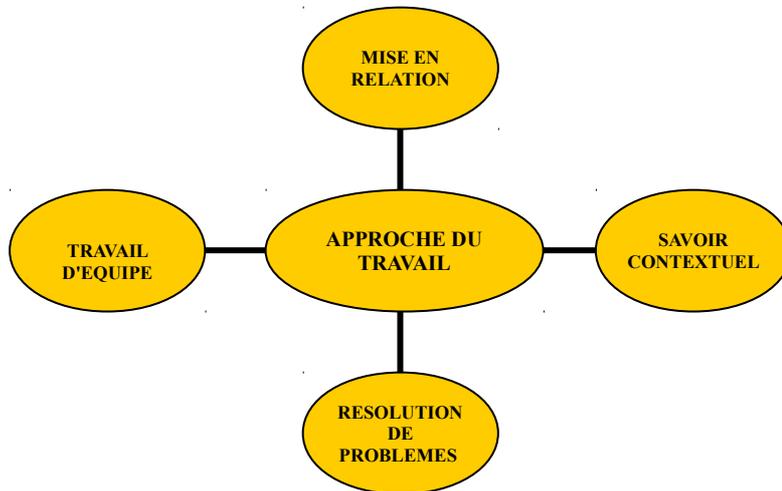
### Les principales attitudes

- 1) Curiosité, envie d'apprendre et investissement personnel pour remplir les objectifs de l'entreprise.
- 2) Pro-activité, combiner les actions et les comportements de manière indépendante.
- 3) Souplesse : compétence à comprendre le changement des gens et des situations, à l'adapter à son environnement..
- 4) Créativité : trouver des solutions effectives et originales, différentes des modèles déjà adaptés, en phase avec les objectifs poursuivis.
- 5) Fiabilité : capacité d'exécuter les fonctions requises dans les délais et dans les conditions données.
- 6) Maintenir une attitude dynamique et positive.
- 7) Etre précis et attentif (attention aux détails : opérer avec précision et soin en déterminant la qualité du travail).

Les compétences et les attitudes énumérées suggèrent qu'il est fondamental, pour les entreprises, que l'employé potentiel acquière une méthode de travail qui lui permette (Fig. 9) :

- de mettre en relation les différents types de savoir ;
- de construire et d'adapter de nouvelles connaissances à des contextes spécifiques ;
- de chercher des solutions aux problèmes ;
- de tester ces solutions dans l'équipe.

Fig. 9 L'approche du travail : principales dimensions



Les compétences transversales et personnelles peuvent être développées grâce à l'éducation et la formation. Cependant, les méthodes traditionnelles d'enseignement, en Italie ou en France, ne mettent pas l'accent sur leur développement, ni sur la nécessité d'une approche réflexive. Sont généralement ciblées les compétences de base comme la maîtrise de la langue maternelle, les mathématiques, l'informatique ou l'acquisition d'une seconde langue. Pour cette raison, le projet YES-ME souhaite sélectionner, combiner et tester des méthodes d'apprentissage innovantes, actives, pour développer l'ensemble des compétences transversales et personnelles requises pour l'emploi. L'accent sera mis sur les pratiques visant une approche holistique de ces compétences.

## Bibliographie

- ACCORNERO A. (2000), *Era il secolo del lavoro*, Bologna. Il Mulino.
- ACCORNERO A. (2006), *Il mondo della produzione*, Bologna. Il Mulino.
- AFRIAT C., GAY C., & LOISIL F. (2006), *Mobilités professionnelles et compétences transversales*, Rapport du Centre d'analyse stratégique, La Documentation française, Paris.
- COLOMBO M. (1997), *Il gruppo come strumento di ricerca sociale, dalla comunità al focus group*, "Studi di sociologia", XXXV, pp. 205-218.
- DI FRANCESCO G. (1998), *Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro e repertori sperimentali*, ISFOL, Milano :Franco Angeli.
- LAINE, F. (2011), « *Compétences transversales* » et « *compétences transférables* », *des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles*, La Note d'analyse travail emploi n°219, Avril 2011, Paris.
- LE BOTERF, G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Éditions d'organisation.
- LE BOTERF, G. (2008), *Repenser la compétence*, Paris. Éditions d'organisation.
- QUAGLINO GP. (1985), *Fare Formazione*. Bologna. Il Mulino.
- WITORSKI R. (1997), *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris. L'Harmattan.

## Annexe 1 – Recueil d'information sur les compétences transversales

YES ME - VS/2011/0081

### LES COMPETENCES TRANSVERSALES DANS VOTRE STRUCTURE

Le but de ce questionnaire est de faciliter le recueil des informations relatives aux compétences transversales disponibles chez les partenaires de YES-ME. Les compétences transversales sont les compétences qui permettent et facilitent la mobilité. Elles comprennent des compétences génériques et les aptitudes personnelles.

1. Quel est votre principal groupe cible

*Tranche d'âge*

*Hommes/Femmes*

*Migrants*

*Sans emploi/employés*

2. Liste des compétences transversales discutées

3. Existence d'outils pour identifier, détecter et évaluer les compétences transversales

NON

OUI (précisez)

4. Existence de méthodes et d'outils pour le développement des compétences transversales

NON

OUI (lesquels)

5. Utilisez-vous un cadre structuré pour décrire les compétences ?

NON

OUI (précisez et expliquez)

6. Quel type de mobilité est davantage ciblée par votre implication dans le projet ?

*(par rapport à vos bénéficiaires)*

inactif → employé

sans emploi → employé

mobilité professionnelle (profil, contenu et carrière)

emploi temporaire → emploi permanent

employé → travailleur indépendant

mobilité forcée → mobilité volontaire

7. Intégration des compétences personnelles et transversales dans vos actions

*Exemples d'actions de formation axées sur le développement des compétences personnelles et transversales (liens vers les informations détaillées)*

8. Références nationales/régionales/locales sur les compétences transversales

*(enquêtes, rapports, questionnaires, articles de recherche, ...).*

## Annexe 2 – Description des “Compétences clés” (2006/962/CE du 18 décembre)

1. Communication dans la langue maternelle	Faculté d’exprimer et d’interpréter des pensées, sentiments et faits sous forme à la fois orale et écrite (écouter, parler, lire et écrire) et d’interagir adéquatement par le langage dans toutes les situations de la vie sociale et culturelle – pendant l’éducation et la formation, au travail, dans la vie privée, pendant les loisirs.
2. Communication en langue étrangère	La communication dans une langue étrangère nécessite plus ou moins les mêmes compétences que la communication dans la langue maternelle : elle se fonde sur l’aptitude à comprendre, exprimer et interpréter des pensées, sentiments et faits, sous forme à la fois orale et écrite (écouter, parler, lire et écrire) dans de multiples situations de la vie en société – au travail, dans la vie privée, pendant les loisirs, dans le cadre de l’éducation et la formation, selon les désirs et les besoins de chacun. Elle requiert également des compétences telles que la capacité de médiation et de compréhension interculturelle. Le degré de maîtrise variera selon l'une ou l'autre des quatre dimensions concernées, la langue ainsi que l'environnement et le patrimoine linguistiques de chacun.
3. Culture mathématique et compétences de base en sciences et technologies	La culture mathématique est l’aptitude à se servir de l’addition, de la soustraction, de la multiplication, de la division et des fractions, sous forme de calcul mental ou à l’écrit, pour résoudre divers problèmes de la vie quotidienne. L’accent est davantage mis sur le processus et l’activité que sur le résultat et le savoir. Par compétence de base en sciences, on entend l’aptitude/la capacité et l’habileté à utiliser les connaissances et méthodologies scientifiques pour expliquer la nature. Par compétence de base en technologies, on entend la compréhension et l’application de ces connaissances et méthodologies afin de modifier l’environnement naturel en réponse aux désirs ou besoins perçus des êtres humains.
4. Culturel numérique	La culture numérique implique l’usage sûr et critique des technologies de la société d’information (TSI) dans le monde du travail, des loisirs et de la communication. Ces compétences sont liées à la faculté de penser de façon logique et critique, à une maîtrise élevée de la gestion de l’information et à de bonnes aptitudes à la communication. Au niveau le plus élémentaire, les compétence en TSI comprennent l’utilisation de la technologie multimédia afin d’obtenir, d’évaluer, de stocker, de produire, de présenter et d’échanger des informations, et de prendre part à des réseaux en communiquant via Internet.
5. Apprendre à apprendre	La capacité « d’apprendre à apprendre » est définie comme le désir et la capacité d’organiser et de maîtriser son propre apprentissage tant de manière individuelle qu’en groupe. Elle inclut la capacité de gérer son temps de manière efficace, de résoudre des problèmes, d’acquérir, de traiter, d’évaluer et d’intégrer de nouvelles connaissances et d’appliquer ces nouvelles connaissances et aptitudes dans divers contextes - dans la vie privée et professionnelle ou dans le cadre de l’éducation et la formation. En termes plus larges, apprendre à apprendre contribue significativement à la gestion de la carrière professionnelle de chacun.
6. Compétences interpersonnelles, interculturelles et sociale, compétence civique	Elles comprennent toutes les formes de comportement devant être maîtrisées par un individu pour pouvoir participer de manière efficace et constructive à la vie sociale et, si nécessaire, résoudre les conflits auxquels il est confronté. Les compétences interpersonnelles sont indispensables aux interactions entre deux personnes ou avec un groupe d’individus et sont déployées aussi bien dans la sphère privée que publique
7. Esprit d'entreprise	L’esprit d’entreprise comporte une composante passive et une composante active : il s’agit à la fois de la propension à susciter des changements et de l’aptitude à s’adapter aux innovations apportées par des facteurs extérieurs, à les accueillir positivement et à les soutenir. L’esprit d’entreprise implique d’assumer la responsabilité de ses actes, qu’ils soient positifs ou négatifs, d’élaborer une vision stratégique, de définir et d’atteindre des objectifs et d’avoir envie de réussir.
8. Expression culturelle	L’expression culturelle implique la reconnaissance de l’importance de l’expression créative des idées, expériences et émotions par divers médias, y compris la musique, l’expression corporelle, la littérature et les arts plastiques.

### Annexe 3 – Entreprises interrogées

Lieu	Nb d'employés	Secteur	Activité réalisée
Ivrea	S1 (1 à 20)	Services	Coiffeur
Castellamonte	S1 (1 à 20)	Services	Esthétique
Cuceglio	S1 (1 à 20)	Établissement vinicole	Cave à vin
Ivrea	S1 (1 à 20)	Artisanat textile	Filature de laine peignée
Strambino	S1 (1 à 20)	Services	Conception électronique, développement, test des circuits et production
Rivarolo	S3 (51 à 250)	Aide à la personne	Education et loisirs pour les enfants handicapés des personnes âgées, centres communautaires et camps, soutien parental, etc.
Ivrea	S3 (51 à 250)	Assurance	Assurance vie
Ivrea	S3 (51 à 250)	Aide à la personne	Pépinière, soutien aux enfants d'école maternelle, divertissement, camps d'été.
San Bernardo d'Ivrea	S3 (51 à 250)	Chimie pharmaceutique	Production de médicaments
Scarmagno	S3 (51 à 250)	Aide à la personne	Services sociaux et de bien-être destinés aux personnes handicapées et âgées.
Banchette d'Ivrea	S5 (501 à 2000)	Nettoyage industriel	Nettoyage
Ivrea	S5 (501 à 2000)	Industrie	Services à l'industrie
Ivrea	S3 (51 à 250)	Commerce	Vente de vêtements et accessoires au détail
Pavone C.se	S4 (251 à 500)	Alimentation	Restauration
Ivrea	S5 (501 à 2000)	Industrie	Fabrication de pièce et accessoires pour véhicules automobiles
Ivrea	S5 (501 à 2000)	Télécommunications	Services de téléphonie mobile
Le Puy-en-Velay	S1 (1 à 20)	G47	Alimentation
Le Puy-en-Velay	S1 (1 à 20)	J63	Conception graphique
Le Puy-en-Velay	S1 (1 à 20)	L68	Agent immobilier
Saint-Germain Laprade	S3 (51 à 250)	C15	Fabrication de sacs
Malpas	S3 (51 à 250)	C16	Production et vente de palettes en bois, conditionnement et préparation de plats
Lavoute-sur-Loire	S2 (20 à 50)	C10	Garde d'enfants
Saint-Etienne	S2 (20 à 50)	I56	Restaurant
Solignac-sur-Loire	S1 (1 à 20)	I56	Bar et restaurant
Beauzac	S2 (20 à 50)	Q87	Restauration et activités sociales
Saint-Agrève	S2 (20 à 50)	Q87	Restauration et activités sociales
Monistrol-sur-Loire	S2 (20 à 50)	Q86	Services à domicile en milieu rural
Le Puy-en-Velay	S1 (1 à 20)	S96	Salon de beauté

*Cette publication est financée par le Programme de l'Union Européenne pour l'Emploi et la Solidarité Sociale – PROGRESS (2007 – 2013).*

*Ce programme est mis en oeuvre par la Commission Européenne. Il a été créé pour soutenir financièrement la mise en oeuvre des objectifs de l'Union Européenne concernant l'Emploi, les Affaires Sociales et l'Egalité des chances, contribuant ainsi à la réussite des ambitions stratégiques dans ces domaines de l'Europe 2020.*

*Ce programme de sept ans vise tous les acteurs qui peuvent contribuer au développement de l'emploi, de la législation sociale et des politiques dans l'EU-27, l'EFTA-EEA et les pays candidats ou pré-candidats à l'EU.*

Pour plus d'information : <http://ec.europa.eu/progress>

*Les informations contenues dans cette publication ne reflètent pas nécessairement la position ou l'opinion de la Commission Européenne.*